

RESUMEN EJECUTIVO

Empresa Pública:

Empresa Siderúrgica del Mutun

Referencia:

Informe de Supervisión al Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Siderúrgica del Mutun 2016 -2020

Informe N°:

SP/GP57/J20-G1

Objetivo:

El Objetivo de la presente Supervisión es emitir una opinión independiente sobre la articulación y concordancia del Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Siderúrgica del Mutún (ESM) 2016-2020, y sus ajustes aprobado por Resolución Administrativa 054/2017 de 09 de agosto de 2017, el cual debió ser formulado por la Empresa Siderúrgica del Mutún (ESM); generando recomendaciones tendientes a mejorar la planificación de mediano plazo de la empresa pública, de tal forma que para futuros planes permita una adecuada implementación, seguimiento, evaluación y ajuste del mismo.

Objeto:

El Objeto de la presente Supervisión comprendía Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Siderúrgica del Mutún (ESM) 2016-2020, sin embargo la Empresa Siderúrgica del Mutún (ESM) no cuenta con el Plan Estratégico Empresarial conforme señala en el Informe 119/2020 de 17 de agosto de 2020.

Complementariamente, nuestro objeto incluye al Dictamen de Compatibilidad y Concordancia del «Plan Sectorial de Desarrollo Integral Minero Metalúrgico 2016-2020», emitido por el Ministerio de Planificación del Desarrollo, con código MPD/VPC/DGSPIE N° 022/2016 de fecha 29 de diciembre de 2016 y la Resolución Administrativa que aprueba el Plan, emitida por la máxima autoridad ejecutiva de la Empresa Empresa Siderúrgica del Mutún (ESM).

Adicionalmente, forma parte del Objeto de Supervisión: la Estructura Organizacional, Personal e Instrumentos Técnicos con los que cuenta la Empresa Siderúrgica del Mutún (ESM), para la formulación de su PEE.

Alcance:

El alcance de la Supervisión comprendió el período en el que debería iniciar la elaboración y compatibilización del Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Siderúrgica del Mutún (ESM) 2016 – 2020, el cual se inicia con la promulgación de la Ley N° 786, de 9 de marzo de 2016 y concluye con la emisión de la Resolución Administrativa que aprueba el Plan Estratégico Empresarial.

3. RESULTADOS DE LA SUPERVISIÓN

Como resultado de la supervisión en relación a los objetivos descritos precedentemente, se han establecido las siguientes observaciones y recomendaciones:

3.1. Denominación del plan estratégico corporativo

Como se estableció en el punto 3.1. y 3.3 del presente informe, el Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Siderúrgica del Mutún (ESM) 2016-2020 no fue formulado por el Presidente Ejecutivo en su calidad de máxima autoridad ejecutiva de la empresa, así como tampoco fue aprobado por el Directorio, en los plazos establecidos incumpliendo lo dispuesto por la Ley 777 en su artículo 7, numeral 2, párrafo I incisos a) y b) y los Lineamientos Transitorios para la Formulación de Planes Estratégicos Empresariales y Planes Estratégicos Corporativos, en el Marco de los Lineamientos Metodológicos para la Formulación de Planes Sectoriales de Desarrollo Integral para Vivir Bien, del Sistema de Planificación Integral del Estado, numeral 2.

Por lo precedentemente expuesto, se recomienda lo siguiente:

- a) Al Presidente Ejecutivo de la Empresa Siderúrgica del Mutún (ESM), realizar las acciones necesarias conjuntamente las instancias correspondientes para que en la próxima formulación del Plan Estratégico Empresarial se consigne la denominación del Plan, bajo la siguiente estructura «Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Siderúrgica del Mutún (ESM) 2021-2025».
- b) Al Directorio que al momento de aprobar el Plan consigne la denominación bajo la siguiente estructura: «Plan Estratégico empresarial de la Empresa Siderúrgica del Mutún (ESM) 2021-2025»

3.2. Responsable de la formulación y aprobación del plan estratégico corporativo

Del análisis efectuado a la documentación precedentemente indicada se puede establecer lo siguiente:

Del análisis efectuado a la documentación precedentemente indicada se puede concluir que el Presidente Ejecutivo de la Empresa Siderúrgica del Mutún (ESM) no formuló el Plan Estratégico Empresarial, así como tampoco el Directorio aprobó el mismo incumpliendo lo establecido por la Ley 777 en su artículo 7, numeral 2, párrafo I incisos a) y b) y los Lineamientos Transitorios para la Formulación de Planes Estratégicos Empresariales y Planes Estratégicos Corporativos, en el Marco de los Lineamientos Metodológicos para la Formulación de Planes Sectoriales de Desarrollo Integral para Vivir Bien, del Sistema de Planificación Integral del Estado, numeral 2, situación que difiere de lo establecido en el punto 5.1. del presente informe.

Por lo precedentemente expuesto, para el siguiente proceso de formulación o ajuste del Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Siderúrgica del Mutún (ESM) 2021-2025, se recomienda:

- a) Al Presidente Ejecutivo de la Empresa Siderúrgica del Mutún (ESM), asuma en el marco de sus competencias y atribuciones establecidas en el ordenamiento jurídico, la atribución de la formulación de un Plan Estratégico Empresarial cumpliendo los contenidos, estructura y procedimientos para su formulación, aprobación e implementación; sin perjuicio de las responsabilidades emergentes.
- b) Al Directorio de la Empresa Siderúrgica del Mutún (ESM), que una vez cumplidas las formalidades pertinentes apruebe el Plan Estratégico Empresarial a través de la emisión de la respectiva Resolución de Directorio; sin perjuicio de las responsabilidades emergentes.

3.3. Plazos del proceso de formulación y aprobación del plan estratégico corporativo

Analizada la documentación que respalda al proceso de formulación del PEE de Empresa Siderúrgica del Mutún, proporcionada a la Comisión de Supervisión, se puede señalar lo siguiente:

- a) **Incumplimiento del plazo de 120 días por parte de la Empresa Siderúrgica del Mutún, para la remisión del Plan Estratégico Empresarial al Ministerio de Minería y Metalurgia**

Del análisis a la información presentada, se establece que la Empresa Siderúrgica del Mutún no presentó el PEE en los plazos de formulación conforme los 120 días establecidos en la Ley 777, proceso que debía ser paralelo a la formulación del «Plan Sectorial de Desarrollo Integral Para Vivir Bien 2016-2020 del Sector de Minería y Metalurgia». Esta situación se evidencia en la información remitida a la

Contraloría General del Estado donde se menciona que “No se cuenta con la información solicitada».

Por otra parte esta situación también se evidencia en la falta de respuesta al cuestionario aplicado a los servidores públicos de la Empresa antes mencionado; así como la respuesta del Ministerio de Minería y Metalurgia la cual excluye la información de la Empresa Siderúrgica del Mutún pese a que en el Informe de Compatibilidad y Concordancia MPD/VPC/DGSPIE-DCC 0006/2019 al «Plan Sectorial de Desarrollo Integral para Vivir Bien 2016 - 2020 del Sector de Minería y Metalurgia», en el punto 2 Datos Generales documentos adjuntos que menciona: al Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Siderúrgica del Mutún para Vivir Bien 2016-2020 (ES – Mutún)

En consecuencia se establece el incumplimiento al plazo de presentación del «Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Siderúrgica del Mutún 2016-2020» en el plazo de 120 días al Ministerio de Minería y Metalurgia.

b) Incumplimiento de la aprobación del Plan Estratégico Empresarial por parte del Directorio de la Empresa Siderúrgica del Mutún

Del análisis y revisión a la información presentada, se establece que la Empresa Siderúrgica del Mutún no aprobó el PEE en los plazos paralelo o análogo al de la aprobación del «Plan Sectorial de Desarrollo Integral Para Vivir Bien 2016-2020 del Sector de Minería y Metalurgia». Esta situación se evidencia en la información remitida a la Contraloría General del Estado donde se menciona que “No se cuenta con la información solicitada».

Por otra parte, de la misma forma se evidencia en la falta de respuesta al cuestionario aplicado a los servidores públicos de la Empresa antes mencionada; así como en la respuesta del Ministerio de Minería y Metalurgia la cual excluye la información de la Empresa Siderúrgica del Mutún pese a que en el Informe de Compatibilidad y Concordancia MPD/VPC/DGSPIE-DCC 0006/2019 al «Plan Sectorial de Desarrollo Integral para Vivir Bien 2016 - 2020 del Sector de Minería y Metalurgia», en el punto 2 Datos Generales documentos adjuntos que menciona al Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Siderúrgica del Mutún para Vivir Bien 2016-2020 (ES – Mutún)

En consecuencia se establece el incumplimiento en la aprobación del «Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Siderúrgica del Mutún 2016-2020» en el plazo paralelo a la aprobación del PSD del Sector.

Por lo expuesto, se recomienda al Presidente Ejecutivo de la Empresa Siderúrgica del Mutún en su calidad de Máxima Autoridad Ejecutiva de la Empresa, realizar acciones

conjuntamente al Gerente (a) Administrativo y Financiero y el Jefe (a) de la Unidad de Planificación para que al momento de la formulación o ajuste del «Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Siderúrgica del Mutún (ESM) 2021 -2025» se cumplan con los requisitos y plazos establecidos en el marco del ordenamiento legal vigente para la formulación y aprobación del Plan Estratégico Empresarial y otros plazos que puedan ser solicitados por el Ministerio de Minería y Metalurgia, sin perjuicio de las responsabilidades emergentes.

3.4. Participación del nivel ejecutivo de la empresa y de las empresas filiales y subsidiarias en la formulación del PEC

Producto del análisis efectuado se identifican disfunciones vinculadas a la participación de las 3 Gerencias de la empresa en la formulación del «Plan Estratégico 2016-2020»:

La Empresa Siderúrgica del Mutún al no contar con un Plan Estratégico Empresarial formulado ni aprobado, se establece una ausencia de participación de las diferentes áreas organizacionales de la empresa en la formulación del Plan Estratégico Institucional

De acuerdo a lo establecido en el punto 3.1 y 3.3 del presente informe respecto al incumplimiento en la presentación y aprobación del Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Siderúrgica del Mutún 2016-2020, en consecuencia también se establece la ausencia de participación de las diferentes áreas organizacionales en la formulación del «Plan Estratégico 2016-2020» en el establecimiento de la misión, visión, estrategias, objetivos estratégicos y productos de la ESM.

Esta disfunción también se evidencia en las respuestas al cuestionario aplicado por la Comisión de Supervisión de la CGE referente al establecimiento de objetivos estratégicos en el Plan Estratégico Empresarial 2016-2020, solicitada mediante nota CGE/SCG/GSP/OF-520/2021 de fecha 21 de mayo de 2021 y respuesta de la Empresa con CITE: ESM/GAF/N° 106/2021 de fecha 15 de octubre de 2021.

Por lo expuesto precedentemente, se recomienda al Presidente Ejecutivo de la Empresa Siderúrgica del Mutún realizar acciones conjuntas con el Jefe (a) de la Unidad de Planificación para que al momento de formular o ajustar el «Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Siderúrgica del Mutún (ESM) 2021 – 2025», se desarrolle una metodología de la formulación del Plan Estratégico Empresarial que establezca la obligatoriedad de asistencia del personal ejecutivo convocado que permita garantizar la participación y compromiso de los mismos.

3.5. Marco legal para la generación de productos del plan estratégico corporativo

Producto de la revisión efectuada a la documentación remitida, se identifican disfunciones vinculadas al Marco Legal para la generación de productos del Plan Estratégico Empresarial:

- a) La Empresa Siderúrgica del Mutún (ESM) al no contar con un Plan Estratégico Empresarial formulado ni aprobado, no cuenta con un instrumento de análisis del marco legal competencial vinculado a los productos empresariales y administrativos en el Plan Estratégico Institucional**

De acuerdo a lo establecido en el punto 3.1 y 3.3 del presente informe respecto al incumplimiento en la formulación y aprobación del Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Siderúrgica del Mutún 2016-2020, en consecuencia también se puede establecer que la ESM no cuenta con un instrumento de análisis del marco legal competencial vinculado a los productos empresariales y administrativos en el «Plan Estratégico 2016-2020», ratificado en las respuestas del Informe CITE: ESM/GAF-N° 119/2020.

Esta disfunción también se evidencia en las respuestas al cuestionario aplicado por la Comisión de Supervisión de la CGE referente a la incorporación de la relación de producto y competencias y atribuciones en el en el Plan Estratégico Empresarial 2016-2020, solicitada mediante nota CGE/SCG/GSP/OF-520/2021 de fecha 21 de mayo de 2021 y respuesta de la Empresa con CITE: ESM/GAF/N° 106/2021 de fecha 15 de octubre de 2021.

Por lo expuesto precedentemente, se recomienda al Presidente Ejecutivo de la Empresa Siderúrgica del Mutún realizar acciones conjuntas con el Gerente (a) Administrativa y Financiera y el Jefe (a) de la Unidad de Planificación para que al momento de formular o ajustar el «Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Siderúrgica del Mutún (ESM) 2021 – 2025» realizar las siguientes acciones:

- a) Incorporar un acápite de análisis del marco legal competencial que permita identificar los productos empresariales y administrativos a generar en el siguiente quinquenio.
- b) Realizar un análisis del marco legal competencial de la ESM a fin de identificar los productos empresariales y priorizar su programación a nivel de producto final y/o terminal.
- c) Verificar que todos los productos contenidos en el Plan Estratégico Empresarial cuenten con el sustento normativo competencial de la Empresa, sin perjuicio de las responsabilidades emergentes.

- d) Incorporar los productos administrativos (intermedios) de todas las áreas Administrativas de la ESM de acuerdo a la normativa legal vigente.

3.6. Objeto del plan estratégico corporativo

Producto del análisis efectuado se identifican disfunciones vinculadas al objeto de la Planificación Estratégica Empresarial, misma que se muestra a continuación:

- **El objeto de la Planificación Estratégica Empresarial considera un ámbito institucional más que Estratégico Empresarial**

La empresa pública se desenvuelve en un marco institucional diferente al establecido en la Ley 466, estas diferencias se manifiestan en las diferentes actividades administrativas las cuales se encuentran en el marco de la Ley 1178, lo cual afecta en esencia al objeto de la planificación estratégica empresarial.

La aplicación de un modelo de gestión empresarial distinto al de la Ley 466 se evidencia en la aplicación de estos procesos burocráticos de la administración de bienes y servicios, procesos presupuestarios y contables en distintos ciclos de la actividad comercial en minería (30 de septiembre), y otros que no son compatibles con la nueva dinámica empresarial establecida en la Ley 466.

Con base a lo expuesto, recomendar al Presidente Ejecutivo de la Empresa Siderúrgica del Mutún realizar acciones conjuntamente con el Gerente (a) Administrativa y Financiera y Asesoría Legal, para que al momento de la formulación y/o ajuste del «Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Siderúrgica del Mutún (ESM) 2021-2025»:

- a) Asumir las acciones necesarias que permita la migración de la ESM a la Ley 466 en el marco de las resoluciones y cronograma aprobado por el COSEEP y otras disposiciones emitidas para este fin.
- b) Aplicar una metodología que considere a la Empresa Siderúrgica del Mutún (ESM) como una empresa y no como entidad; reflejando esta concepción en los objetivos empresariales, en la proyección de ingresos, en la proyección de utilidades y en el impacto socioeconómico que denote un nuevo modelo empresarial.

3.7. Objetivos estratégicos del plan estratégico corporativo

Producto del análisis efectuado se identifican disfunciones vinculadas a los objetivos estratégicos empresariales de la empresa, en la formulación del «Plan Estratégico 2016-2020»:

a) La Empresa Siderúrgica del Mutún al no contar con un Plan Estratégico Empresarial formulado ni aprobado, no cuenta con objetivos estratégicos empresariales

De acuerdo a lo establecido en el punto 3.1 y 3.3 del presente informe respecto al incumplimiento en la presentación y aprobación del Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Siderúrgica del Mutún 2016-2020 se concluye la ausencia de objetivos estratégicos empresariales en la formulación del «Plan Estratégico 2016-2020».

Esta disfunción también se evidencia en las respuestas al cuestionario aplicado por la Comisión de Supervisión de la CGE referente al establecimiento de objetivos estratégicos en el Plan Estratégico Empresarial 2016-2020, solicitada mediante nota CGE/SCG/GSP/OF-520/2021 de fecha 21 de mayo de 2021 y respuesta de la Empresa con CITE: ESM/GAF/N° 106/2021 de fecha 15 de octubre de 2021.

Con base a lo expuesto, se recomienda al Presidente Ejecutivo de la Empresa Siderúrgica del Mutún (ESM) conjuntamente con el Gerente (a) Administrativo y Financiero y el Jefe (a) de la Unidad de Planificación, para que al momento de la formulación o ajuste del «Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Siderúrgica del Mutún 2021 – 2025», realicen las siguientes acciones:

- a) Considerar a la Empresa Siderúrgica del Mutún (ESM) como empresa pública incluyendo al menos a los objetivos estratégicos empresariales orientados a los ingresos empresariales, utilidades, cuota de mercado, impactos socioeconómicos, producción y uso de la capacidad instalada, así como de gestión de apoyo empresarial y administrativo, de tal forma que cumpla el rol empresarial.
- a) Aplicar una metodología de planificación que defina técnicamente y explícitamente la redacción de los objetivos estratégicos empresariales con los elementos técnicos mínimos, para una adecuada implementación, seguimiento, evaluación y control de los mismos.

3.8. Análisis de situación o entorno (diagnóstico) del plan estratégico corporativo

Producto del análisis realizado, se identifican disfunciones vinculadas al análisis de situación o entorno (diagnostico) en la formulación del «Plan Estratégico 2016-2020»:

a) La Empresa Siderúrgica del Mutún al no contar con un Plan Estratégico Empresarial formulado ni aprobado se establece la inexistencia de análisis de situación o entorno (Diagnostico) de la empresa

De acuerdo a lo establecido en el punto 3.1 y 3.3 del presente informe respecto al incumplimiento en la presentación y aprobación del Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Siderúrgica del Mutún 2016-2020, se concluye la ausencia de análisis de situación o entorno (Diagnostico) de la empresa en la formulación del «Plan Estratégico 2016-2020».

Esta disfunción también se evidencia en las respuestas al cuestionario aplicado por la Comisión de Supervisión de la CGE referente al análisis de situación y entorno en el Plan Estratégico Empresarial 2016-2020, solicitada mediante nota CGE/SCG/GSP/OF-520/2021 de fecha 21 de mayo de 2021 y respuesta de la Empresa con CITE: ESM/GAF/N° 106/2021 de fecha 15 de octubre de 2021.

Por lo expuesto precedentemente, se recomienda al Presidente Ejecutivo de la Empresa Siderúrgica del Mutún realizar acciones conjuntas con el Gerente (a) Administrativo y Financiero y el Jefe (a) de la Unidad de Planificación para que al momento de formular o ajustar el «Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Siderúrgica del Mutún (ESM) 2021 – 2025» se considere:

- a) Incorporar en el Plan Estratégico Empresarial el análisis de situación y entorno (diagnostico) con información relacionada al mercado y sector (s) en el cual se desarrolla la empresa, que permita enfocar y definir los objetivos estratégicos empresariales a alcanzar.
- b) Garantizar la consistencia de las estrategias identificadas en el análisis de situación y entorno con los objetivos estratégicos empresariales definidos en el Plan Estratégico Empresarial.

3.9. Curso de acción del plan estratégico corporativo

Producto del análisis realizado, se identifican disfunciones vinculadas al curso de acción en la formulación del «Plan Estratégico 2016-2020»:

- La Empresa Siderúrgica del Mutún al no contar con un Plan Estratégico Empresarial formulado ni aprobado se establece la inexistencia del curso de acción

De acuerdo a lo establecido en el punto 3.1 y 3.3 del presente informe respecto al incumplimiento en la presentación y aprobación del Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Siderúrgica del Mutún 2016-2020, en consecuencia se establece la inexistencia del curso de acción en la formulación del «Plan Estratégico 2016-2020». Esta situación se manifiesta también en la ausencia de objetivos estratégicos empresariales en la formulación del «Plan Estratégico 2016-2020» establecido en el punto 3.7 del presente informe.

Esta disfunción también se evidencia en las respuestas al cuestionario aplicado por la Comisión de Supervisión de la CGE referente al establecimiento de los cursos de acción en el Plan Estratégico Empresarial 2016-2020, solicitada mediante nota CGE/SCG/GSP/OF-520/2021 de fecha 21 de mayo de 2021 y respuesta de la Empresa con CITE: ESM/GAF/N° 106/2021 de fecha 15 de octubre de 2021.

Por lo expuesto precedentemente, se recomienda al Presidente Ejecutivo de la Empresa Siderúrgica del Mutún realizar acciones conjuntas con el Gerente (a) Administrativo y Financiero y el Jefe (a) de la Unidad de Planificación para que al momento de formular o ajustar el «Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Siderúrgica del Mutún (ESM) 2021 – 2025» se incorpore todos los productos necesarios ordenados de manera lógica causal y medible de tal forma que garantice el cumplimiento de los objetivos estratégicos empresariales, como también se constituya en orientadores para la planificación de corto plazo.

3.10. Temporalidad del Plan Estratégico Empresarial

Del análisis efectuado en el punto 3.1. del presente informe se puede observar que el Presidente Ejecutivo en su calidad de máxima autoridad ejecutiva de la empresa, no formuló así como tampoco el Directorio aprobó un Plan por lo que no se cuenta con una temporalidad que permita verificar si la misma se encuentra acorde con los criterios establecidos en el numeral 4.10. el presente informe.

Por lo expuesto, se recomienda al Presidente Ejecutivo, conjuntamente las instancias que corresponda que en el siguiente proceso de formulación o ajuste del Plan Estratégico Empresarial de la Empresas Siderúrgica del Mutún (ESM) incorpore la temporalidad de cinco (5) años que comprenda el periodo 2021 – 2025 conforme al ordenamiento legal vigente.

3.11. Estructura financiera del plan estratégico corporativo

Producto de la revisión efectuada a la documentación remitida, se identifican disfunciones vinculadas a la estructura financiera que podría incidir en la Planificación Estratégica Empresarial:

a) La Empresa Siderúrgica del Mutún al no contar con un Plan Estratégico Empresarial formulado ni aprobado se establece la inexistencia de proyecciones de costos y utilidades

De acuerdo a lo establecido en el punto 3.1 y 3.3. del presente informe respecto al incumplimiento en la presentación y aprobación del Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Siderúrgica del Mutún 2016-2020, en consecuencia se establece la inexistencia de proyecciones de costos y utilidades en la Planificación Estratégica Empresarial en la formulación del «Plan Estratégico 2016-2020», ratificado en las respuestas contenidas en la nota CITE:ESM/GAF/UCPT/Nº 109/2020 punto 20.

b) Imposibilidad técnica para establecer si las proyecciones financieras planteadas en el Plan Estratégico Empresarial son consistentes con el desempeño financiero de la Empresa

Conforme a lo establecido en el punto 3.3. del presente informe, respecto al incumplimiento en la presentación del Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Siderúrgica del Mutún 2016-2020 surge la imposibilidad técnica para determinar si las proyecciones consideradas en el PEE son consistentes con el desempeño financiero en las gestiones de referencia, es decir que no se pueden comparar los ingresos y gastos proyectados respecto a lo ejecutado, inversiones programadas en relación a las inversiones ejecutadas; asimismo, las utilidades programadas, contrastada con las utilidades generadas.

Se recomienda al Presidente Ejecutivo de la Empresa Siderúrgica del Mutún realizar acciones conjuntamente con el Gerente (a) Administrativo y Financiero, para que al momento de formular o ajustar el «Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Siderúrgica del Mutún 2021 – 2025», considere los siguientes aspectos:

- a) Aplicar una metodología que permita incorporar en el PEE los cálculos técnicos para la proyección de los ingresos, costos de producción y gastos administrativos (Estado de Resultados), activos, pasivos y patrimonio (Balance General) de la Empresa correspondientes al quinquenio planificado, tomando en cuenta las variables internas y externas, vinculados al giro empresarial.
- b) Utilizar integralmente los Estados proyectados de Resultados y Balance General de la Empresa a fin de exponer técnicamente los excedentes económicos y el incremento del patrimonio empresarial en el PEE para el quinquenio (como referencia ver Anexo 1).

3.12. Articulación del plan estratégico corporativo

Se identifican disfunciones vinculadas a la articulación en la formulación del «Plan Estratégico 2016-2020»:

a) La Empresa Siderúrgica del Mutún al no contar con un Plan Estratégico Empresarial formulado ni aprobado se establece una indeterminada articulación a nivel de objetivos estratégicos empresariales, productos y presupuesto (impacto) entre el PEE y el PSDI del Sector Minero

Del análisis a la información anteriormente citada se puede establecer una articulación indeterminada entre el PEE de la Empresa Siderúrgica del Mutún y el PSDI del Sector Minero, toda vez que por un lado se evidencia el incumplimiento en la presentación y aprobación del Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Siderúrgica del Mutún 2016-2020 de acuerdo a lo establecido en el punto 3.1 y 3.3 del presente informe, confirmada en la repuesta remitida por el Ministerio en la nota CGE/SCG/GSP/OF-470/2021, ratificado en las respuestas del Informe CITE: ESM/GAF-N° 119/2020.

Esta disfunción también se evidencia en las respuestas al cuestionario aplicado por la Comisión de Supervisión de la CGE referente al establecimiento de los cursos de acción en el Plan Estratégico Empresarial 2016-2020, solicitada mediante nota CGE/SCG/GSP/OF-520/2021 de fecha 21 de mayo de 2021 y respuesta de la Empresa con CITE: ESM/GAF/N° 106/2021 de fecha 15 de octubre de 2021

Con base a lo expuesto, se recomienda al Presidente Ejecutivo de ENDE Corporación en su calidad de Máxima Autoridad Ejecutiva de la Empresa, realizar acciones conjuntamente las áreas organizacionales vinculadas directamente a la Planificación Corporativa, para que al momento del ajuste y futuras formulaciones del «Plan Estratégico Corporativo de la Empresa Nacional de Electricidad “ENDE” 2021 - 2025», se implemente una metodología que permita una articulación efectiva con el «Plan Sectorial de Desarrollo Integral para Vivir Bien del Sector Energía 2021-2025», a través de la relación técnica a nivel de impacto, producto y presupuesto a nivel sectorial.

Por otra parte, en el Informe N° SP/GP32/N17-G1 sobre la articulación y concordancia del «Plan Sectorial de Desarrollo Integral Minero Metalúrgico 2016-2020» con sus Entidades y/o Empresas Públicas bajo tuición, sujeción y/o dependencia del Ministerio de Minería y Metalurgia, en los acápites de planificación y presupuesto plurianual se verifica acciones de Empresa Siderúrgica del Mutún, lo cual resulta contradictorio y permite deducir que las acciones extraídas corresponden al Plan Siderúrgico Nacional 2014 – 2025 y no así al Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Siderúrgica del Mutún 2016-2020.

Por lo expuesto precedentemente, se recomienda al Presidente Ejecutivo de la Empresa Siderúrgica del Mutún realizar acciones conjuntas con el Gerente (a)

Administrativo y Financiera y el Jefe (a) de la Unidad de Planificación para que al momento de formular o ajustar el «Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Siderúrgica del Mutún (ESM) 2021 – 2025» se logre una articulación con el «Plan Sectorial de Desarrollo Integral para Vivir Bien del Sector Minero 2021-2025», a través de la relación técnica a nivel de impacto, producto y presupuesto a nivel sectorial.

3.13. Concordancia del plan estratégico corporativo

Por lo señalado en los puntos precedentes, dado que la Empresa Siderúrgica del Mutún no cuenta con un PEE formulado y aprobado, no es posible determinar la concordancia del Plan.

Con base a lo expuesto, se recomienda al Presidente Ejecutivo de la Empresa Siderúrgica del Mutún, conjuntamente con el Gerente (a) Administrativo y Financiera y el Jefe (a) de la Unidad de Planificación que al momento de la formulación o ajuste del «Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Siderúrgica del Mutún (ESM) 2021 – 2025», establezcan una metodología que enfatice la coherencia e interrelación de los diferentes elementos (objeto, objetivos estratégicos empresariales, análisis de situación y entorno, curso de acción proyecciones financieras y la temporalidad) de la Planificación Estratégica Empresarial.

3.14. Instrumentos técnicos para la formulación, implementación, seguimiento, evaluación y control del PEC

Producto de la revisión efectuada a la documentación remitida, se identifican disfunciones vinculadas a los instrumentos técnicos operativos para la formulación, implementación, seguimiento, evaluación y control del Plan Estratégico Empresarial:

a) La Empresa Siderúrgica del Mutún al no contar con un Plan Estratégico Empresarial formulado ni aprobado no cuenta con instrumentos técnicos operativos empresariales

De acuerdo a lo establecido en el punto 3.1 y 3.3 del presente informe respecto al incumplimiento en la presentación y aprobación del Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Siderúrgica del Mutún 2016-2020, en consecuencia se establece la ausencia de instrumentos técnicos operativos empresariales en la formulación del «Plan Estratégico 2016-2020», ratificado en las respuestas contenidas en el Informe CITE: ESM/GAF-N° 119/2020.

Esta disfunción también se evidencia en las respuestas al cuestionario aplicado por la Comisión de Supervisión de la CGE referente al establecimiento de instrumentos técnicos operativos en el Plan Estratégico Empresarial 2016-2020, solicitada

mediante nota CGE/SCG/GSP/OF-520/2021 de fecha 21 de mayo de 2021 y respuesta de la Empresa con CITE: ESM/GAF/N° 106/2021 de fecha 15 de octubre de 2021.

Por lo expuesto precedentemente, se recomienda al Presidente Ejecutivo de la Empresa Siderúrgica del Mutún realizar acciones conjuntas con el Gerente (a) Administrativo y Financiera y el Jefe (a) de la Unidad de Planificación para que al momento de formular o ajustar el «Plan Estratégico Empresarial de la Empresa Siderúrgica del Mutún 2021 – 2025» se considere lo siguiente:

- a) Aplicar una metodología que permita definir técnicamente y de manera oportuna los indicadores de impacto y producto considerando los elementos básicos para la correcta medición del objeto de planificación de manera que éstos sean consistentes con los indicadores de impacto definidos por el Ministerio Cabeza de Sector, para realizar el seguimiento, evaluación y control de los impactos y productos del Plan Estratégico Empresarial y su contribución empresarial y sectorial.
- b) Implementar un sistema de ponderaciones que permita realizar el seguimiento y evaluación del grado de desempeño empresarial de la empresa.
- c) Incorporar un acápite donde se identifique los procedimientos normalizados que tiene la empresa.

3.15. Estructura organizacional del área de planificación

Del análisis a la información expuesta precedentemente, se evidencia que el Manual de Organización y Funciones de la Empresa Siderúrgica del Mutún (ESM) cumple con el requisito que la empresa cuente con una unidad organizacional responsable de la Planificación, la misma corresponde a la Unidad de Planificación; sin embargo, para la mencionada Unidad no incluye las funciones explícitas para el desarrollo de la planificación de mediano y corto plazo (PEE, POA), en el marco de lo establecido en la Ley 777.

Se recomienda al Presidente Ejecutivo de la Empresa Siderúrgica del Mutún (ESM), conjuntamente la Unidad de Planificación e instancias que correspondan realizar las gestiones necesarias para ajustar el Manual de Organización y Funciones de Empresa Siderúrgica del Mutún (ESM), de tal forma que el mismo incorpore explícitamente las competencias planificadoras (formulación, seguimiento, evaluación y ajuste) de mediano y corto plazo (PEE y POA) conforme a la Ley 777.

Las recomendaciones emitidas son aplicables en tanto la Empresa no haya realizado la migración a la Ley 466, en cuyo caso se deberá considerar la normativa correspondiente.

3.16. Reclutamiento de personal del área de planificación

Del análisis realizado a la documentación proporcionada por la Empresa Siderúrgica del Mutún (ESM), se constató:

- La inexistencia del Manual de Puestos vigente para el periodo del 2016 al 2020 que describa las funciones relativas a la planificación empresarial de mediano y corto plazo para los servidores públicos del Área de Planificación conforme lo establece la Ley 777.
- Asimismo, la documentación proporcionada evidencia que la incorporación de los servidores públicos del área de planificación a partir del cuarto nivel es de manera provisoria mediante contratos eventuales y no se encuentran dentro de la Carrera Administrativa, desconociendo la normativa para el efecto, en virtud que un servidor público de cuarto nivel no puede constituirse de manera provisoria y contratos eventuales

En base a lo expuesto, se recomienda al Presidente Ejecutivo de la Empresa Siderúrgica del Mutún (ESM) en su calidad de Máxima Autoridad Ejecutiva, realizar las acciones necesarias conjuntamente con la Unidad de Planificación e instancias que correspondan para:

- a) Contar con el Manual de Puestos aprobado, que describa los objetivos, funciones, requisitos y resultados establecidos para cada puesto de las Áreas y/o Unidades Organizacionales de la Empresa Siderúrgica del Mutún (ESM) y en particular del área de planificación.
- b) Contar con personal institucionalizado que se encuentre con funciones vinculadas al área de planificación que se encuentre dentro de los alcances establecidos en la Ley 2027 y Sistema de Administración de Personal, de tal forma que permita la continuidad, calidad, oportunidad, eficacia y eficiencia en la implementación de políticas sectoriales.

4. REQUISITOS Y ASPECTOS TÉCNICOS DEL PEC CUMPLIDOS

Con base al análisis realizado a la supervisión en relación a los antecedentes y resultados descritos precedentemente, se han establecido el cumplimiento de los siguientes criterios:

4.1. Temporalidad del plan estratégico corporativo

5. CRITERIOS DE LA SUPERVISIÓN

Con base a las observaciones y recomendaciones realizadas a la supervisión en relación a los antecedentes y resultados descritos precedentemente, se han identificado los siguientes criterios:

- 5.1. Denominación del plan estratégico corporativo
- 5.2. Responsable de la formulación y aprobación del plan estratégico corporativo
- 5.3. Plazos del proceso de formulación y aprobación del plan estratégico corporativo
- 5.4. Participación del nivel ejecutivo en la formulación del plan estratégico corporativo
- 5.5. Marco legal para la generación de productos institucionales del plan estratégico corporativo
- 5.6. Objeto del plan estratégico corporativo
- 5.7. Objetivos estratégicos empresariales
- 5.8. Análisis de situación o entorno (diagnóstico) del plan estratégico corporativo
- 5.9. Curso de acción del plan estratégico corporativo
- 5.10. Temporalidad del plan estratégico corporativo
- 5.11. Estructura financiera del plan estratégico corporativo
- 5.12. Articulación del plan estratégico corporativo
- 5.13. Concordancia del plan estratégico corporativo
- 5.14. Instrumentos técnicos operativos para la formulación, implementación, seguimiento, evaluación y control del plan estratégico corporativo
- 5.15. Estructura organizacional del área de planificación
- 5.16. Reclutamiento de personal del área de planificación

-----0-----